

経営発達支援計画の概要

実施者名	芦屋市商工会（法人番号 1140005002869）
実施期間	平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日
目 標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特長のある品揃えやサービスを有する魅力ある個店を創出する。 2. 小規模事業者の国内外の販路拡大を支援し、経営力向上と持続的発展に寄与する。 3. 創業を目指す起業家を積極的に支援し、地域経済の発展を目指す。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者に対し経営分析等の参考資料となるよう、芦屋に関する経済動向を提供する。 2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が自身の経営状況、経営課題を把握しやすいよう、経営分析を行う。 3. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題を解決するため、専門家、金融機関等と連携しながら、事業計画の策定を支援する。 4. 事業計画策定後の支援に関すること 小規模事業者が有する事業計画を定期的に進捗確認し、円滑に遂行できるよう支援する。 5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者に今後の事業計画策定や販路開拓に活用してもらおうよう、専門家と連携して芦屋の需要と供給ギャップ調査を実施する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の需要開拓につながるよう、商談会・展示会等への出展、近隣施設への商品展示、情報発信を支援する。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組み</p> <p>市内及び近隣地域の消費を市内に向けるため、地元関係団体と連携しながら、持続可能な集客効果の高いイベントを実施し、地域の賑わい創出を目指す。</p>
連絡先	<p>〒659-0065 兵庫県芦屋市公光町 4-28 芦屋市商工会</p> <p>TEL 0797-23-2071 FAX 0797-32-4177</p> <p>ask0110ashiyagawa@ashiya-net.or.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

○芦屋市の現状

芦屋市は兵庫県の南東部、大阪と神戸のほぼ中間に位置し、面積約 1,857ha 東西約 2.5 km 南北約 9.6 km と南北に細長く、山や海の豊かな自然環境と交通の利便性を併せ持つ全国でも優れた生活環境を有する住宅都市であり、平成 28 年 10 月 1 日現在の芦屋市内人口は 95,015 人である。芦屋市は、この住環境を維持するため、平成 21 年全国に先駆けて全市域を景観法による景観地区に指定するなど、特長ある“まち、づくりを進めている。その結果、芦屋市は“高級住宅地”、“富裕層が住む街”というイメージが定着し“芦屋、というネームブランドは全国に浸透している。



○芦屋市内の小規模事業者を取り巻く環境

平成 25 年度芦屋市消費動向調査等によると、芦屋市民の購買力は市内で消費されず神戸市・西宮市・大阪市など近隣にある大型商業施設（神戸ハーバーランド大型商業施設 umie、阪急西宮ガーデンズ、グランフロント大阪等）等）に流れる傾向にあり、一方、近隣から芦屋市内への購買力の流入は少ない状況にある（*3）（*4）。

東西両隣の人口は、東の西宮市が約 48 万人、西の神戸市東灘区が約 21 万人。芦屋を含め 3 市とも年々人口が微増している。また、芦屋市民の 1 人あたりの市民所得額 3,668,000 円は兵庫県下第 1 位であり、

2位である西宮市の2,921,000円を大きく引き離している(*1)(*2)。

以上のような状況から芦屋市内の小規模事業者を取り巻く環境は【市民の購買力が市外へ流出】という脅威を抱え、他方、機会として【兵庫県下第1位の市民所得額】、【東西両隣の人口が大規模であり微増している】という潜在的な購買力を有する地域で事業を実施することができると言える。

平成24年2月1日時点での芦屋市内事業所数は2,899を数え、主な業種は割合順でいくと小売業22%、不動産業・物品賃貸業14%、宿泊業・飲食サービス業13%、医療・福祉11%、生活関連サービス業・娯楽業10%で構成しており、従業員規模別では1~4人の事業所が約60%を占めている(*1)(*2)。これらの業種のうち、購買力流出の影響を受けている業種は小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業(以下、小売業・サービス業)とされている(*3)(*4)。

また、開業率に着目すると、平成24年度芦屋市内での開業率は13.65%となっており、神戸市中央区の15.36%に次いで兵庫県下で第2位となっている。県下の平均が8.16%、阪神南地域では9.77%であるので、芦屋市内での開業率が極めて高いと言える(*5)。

○これまでの芦屋市商工会の取組み

芦屋市商工会(以下、「当会」という。)では、市内の産業構成から既存の小売業・サービス業を中心とする小規模事業者への支援と開業意欲が高い地域であるため、創業希望者への支援に力を注いできた。小規模事業者に対しては、金融・税務・労務等の経営改善普及と事業をテーマとした経営セミナー、個別経営相談会、巡回訪問等により個社が抱える経営課題の解決に向けて取り組んできた。創業希望者に対しては、創業塾の開催と創業に関する個別相談を中心に支援してきた。そして、開業意欲が高い地域という特性を活かすため、芦屋市に協力を働きかけ、産業競争力強化法に基づく特定創業支援地域に申請し、兵庫県下の商工会地域では第1号となる認定を受けた。

現在、当会の支援体制が抱える課題として、次の3点があげられる。

1. 単年度予算に基づく小規模事業者への中長期的かつ計画的支援の欠如。
2. 小規模事業者が抱えるそれぞれの経営課題を掘り起し、その解決に向けた取組みが不十分。
3. 消費者動向等、市内の経済状況を分析し、その結果を小規模事業者に周知できていない。

○小規模事業者への中長期的な振興のあり方

阪神・淡路大震災以降、地域経済や雇用を下支える市内の小規模事業者は減少しており、効果的な振興策を立てないと地域の活力が失われていく。減少に歯止めをかけるため、小規模事業者の経営力向上及び創業等の促進を図る。当会は、経営発達支援計画に基づき、小規模事業者が抱える個々の経営課題の解決に取り組み、個社の経営力向上や販路拡大を図り、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展を目指す。

○目標

1. 特長のある品揃えやサービスを有する魅力ある個店を創出する。
2. 小規模事業者の国内外の販路拡大を支援し、経営力向上と持続的発展に寄与する。
3. 創業を目指す起業家を積極的に支援し、地域経済の発展を目指す。

○取り組みの基本方針

1. 市外への購買流出を防ぎ、市民の満足度向上と魅力あるまちづくりを推進するため、経営指導員による巡回訪問、専門家派遣、経営セミナー、個別経営相談等を実施し、特長のある品揃えやサービス等を提供する魅力ある個店づくりを目指す。
2. 販路拡大を図るための小規模事業者向け補助事業「小規模事業者持続化補助金」の活用を積極的に推進するとともに、首都圏をはじめとする国内への販路開拓を希望する小規模事業者のため、バイヤー等を招聘した商談会等を開催する。また、海外展開を希望する小規模事業者には、全国商工会連合会、中小機構、JETRO 等関係団体が主催する展示会・商談会等の情報を当会のホームページやニュースレター等で周知し、出展や商談への支援等を行う。
3. 市内産業の活性化と発展を図るため、芦屋市と連携して創業塾を開催し、起ち上げから軌道に乗るまで経営指導員が伴走型で支援するとともに、専門家派遣や個別経営相談等で定期的にフォローアップを行い、5年、10年、15年と事業を継続できるように支援する。

※根拠データ参照元

- *1 平成 24 年度 経済センサスー活動調査
- *2 平成 25 年版 芦屋市統計報告書
- *3 平成 25 年度 芦屋市広域商業診断報告書
- *4 平成 25 年度 芦屋市消費動向調査
- *5 平成 26 年度 創業支援に関する調査研究報告書

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題、今後の取組み)

芦屋市内の経済動向を調査・分析する材料として国・県・市町村等が発行する統計報告書を活用する。これらの報告書は誰でも取り寄せられるものであるが、小規模事業者が日常業務の合間に報告書の内容を隅々まで熟読する時間はなく、それらの情報が行き届いていないのが現状である。これまで、当会も各種報告書の活用は相談に来られた事業者への参考資料という程度で受動的な扱いに留めていた。事業計画を策定していくうえで前提となる経済動向のデータを踏まえることは不可欠であり、今後は小規模事業者に対し能動的に必要な情報提供ができる体制を整える。

(事業内容)

(1) 情報の収集

小規模事業者を取り巻く経済環境を把握するため、日常の経営相談や巡回訪問を通じてヒアリングを行い、個々の情報を収集する。市内の景気動向に関しては、継続的に入手しやすく信頼性が高い各種報告書を中心に芦屋市と西宮市、神戸市等の隣接地域の経済動向に関する情報を収集する。

収集項目

業種別の売上額 地区別の売上額 経営上の問題点 町別人口構成業種別の事業所数 世帯収支
地区別買物出向数 等

収集元となる主な報告書

①中小企業景況調査報告書

(発行時期：4 半期ペース 発行者：全国商工会連合会)

②芦屋市統計書

(発行時期：平成 25 年版 発行者：芦屋市 次回発行予定 平成 28 年度)

③芦屋市広域商業診断報告書

(発行時期：平成 25 年度 発行者：芦屋市 次回発行予定：平成 30 年度)

④平成 21 年経済センサスー基礎調査

(発行者：総務省)

⑤平成 24 年経済センサスー活動調査

(発行者：総務省)

⑥平成 26 年度 創業支援に関する調査研究報告書

(発行時期：平成 27 年度 発行者 一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会)

創業塾の受講者に対し、受講終了後 3 年間、定期的に追跡調査を行い、開業有無等、受講後の状況を把握する。

調査項目

組織形態 開業時期 業種 業容 従業員数 取扱商品 開業地の選択理由 受講経験役立ち有無 現時点の課題 等

(2) 情報の整理

収集した情報から支援強化対象に関する課題を抽出し業種・業態・消費者ニーズ・目的等に沿って分類・整理し、アクセスやエクセル等のアプリケーションソフトを活用してデータベース化する。

例) 市内の事業所数、業種業態別事業所数

(3) 情報の分析

分類・整理された情報について経営指導員と中小企業診断士等の専門家が協力して分析を行い、支援強化対象にとって、今後の事業計画策定に参考となる情報を蓄積する。

例) 黒字企業と赤字企業の事業展開の特長

例) 個別相談の指導カルテの振り返り

(4) 情報の提供

蓄積した情報は、個人や企業が特定されないように加工し、当会の会報誌や公式ホームページに掲載し、芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関（池田泉州銀行、尼崎信用金庫、但馬信用金庫、みなと銀行）に周知協力を依頼して誰もが閲覧可能な状態とする。

(目標)

- (1) 各種調査報告書の内容と巡回訪問先企業の調査結果から得られる情報について、小規模事業者自身の経営分析の参考資料として活用できるよう提供する。
- (2) 創業塾の全受講者を追跡調査し、回答から得られる課題を今後の創業塾の運営や創業予定者への具体的な支援に活かすこととする。

	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
経営分析に活用する事業者数	未実施	20	24	28	32	36

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題、今後の取組み)

当会はこれまで中小企業診断士、税理士、社会保険労務士等、各分野の専門家と経営指導員による個別経営相談会を中心に小規模事業者からの相談に耳を傾け、経営状況を分析し、課題発掘から解決までの助言を行ってきた。しかし、相談日に時間を確保できる事業所しか利用することができないことから、分析対象にも偏りが生じている。そこで、あらためて地域内の小規模事業者の経営状況を分析するため、各種報告書を活用するとともに、小規模事業者の中から経営分析の対象となる候補先を選定し、職員が巡回訪問や相談業務を通して必要な情報を収集する。

(事業内容)

(1) 支援対象者の選定

当会と芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関（池田泉州銀行、尼崎信用金庫、但馬信用金庫、みなと銀行）が連携して、会員・非会員を問わず、事業年数、過去の講習会参加実績、相談履歴、業種等を考慮して偏りが無いよう選定する。

(2) 情報の収集

経営指導員4名が中心となり、経営分析の対象となる事業所を巡回訪問してヒアリングを行い、経営分析の基礎となる情報を収集する。

調査項目

名称、所在地、電話番号、事業の種類、組織形態、資本金額、業容、売上、利益、開業時期、営業時間、従業員数、取扱商品・サービス、売場面積、対象顧客の属性と動向、自店WEBサイトの有無、駐車場の有無 等

(3) 経営分析

収集した調査項目について、経営指導員と中小企業診断士等の専門家が協議して経営分析を行う。

具体的経営分析項目

- ①環境分析 経済動向調査で得た情報と照らし合わせ、支援対象者に影響を与える4つの要因「機会」・「脅威」、「強み」・「弱み」を分析
- ②顧客分析 経済動向調査で得た情報と照らし合わせ、市場規模や顧客ニーズを分析
- ③財務分析 経済動向調査で得た情報と照らし合わせ調査先の収益性や安全性を分析

(4) 活用提案

支援対象者に分析結果の資料を渡して自身の経営状況、経営課題を把握してもらい、事業計画策定に取組むよう提案する。

(目標)

経営分析を行うことで、地域内の小規模事業者の実態を正確に捉え、その分析結果を小規模事業者と共有することによって、信頼関係を築き、事業計画策定に取り組む意欲を高める。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営分析事業者数	未実施	20	24	28	32	36
調査項目の設定	未実施	設定 →		再設定 →		再設定

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題、今後の取組み)

当会はこれまで、小規模事業者に対し事業計画策定支援を行ってきたが、経営革新計画策定支援を除いては、補助金申請や融資申込といった要望に沿って作成するものも多く、小規模事業者自らが積極的に事業計画作成に取り組む支援を十分に果たしてこなかった。

そこで、小規模事業者の経営課題を解決するため、地域経済の動向調査、経営分析等の結果を踏まえ、兵庫県商工会連合会、中小企業診断士等の専門家、日本政策金融公庫、地元金融機関（池田泉州銀行、尼崎信用金庫、但馬信用金庫、みなと銀行）との連携を深め、小規模事業者が自分自身で事業計画策定ができるように支援を行う。

(事業内容)

(1) 小規模事業者への支援

①経営計画作成セミナー

事業計画の策定に関心がある小規模事業者を掘り起こし、ゼロから基本的な考え方を学ぶ機会を提供する。日頃の窓口相談や巡回訪問を通して経営上の課題がある小規模事業者には積極的に参加を勧める他、より多くの小規模事業者に参加の機会を提供するため、日本政策金融公庫、地元金融機関、芦屋市と連携して開催周知を行う。

②個別相談会

経営計画作成セミナー受講者や事業計画策定に意欲のある小規模事業者に対して、個別相談会の機会を設け、中小企業診断士と連携して、経営の安定から販路拡大に至るまで、実情に応じた具体的な事業計画策定支援を行う。

(2) 創業希望者への支援

①個別相談会

中小企業診断士、日本政策金融公庫、近畿税理士会、兵庫県社会保険労務士会と連携して創業・第二創業に特化した個別相談会を月1回開催し、創業前後の起業家に対して、段階に応じた助言や指導を行う。

②創業塾

創業希望者や第二創業者（経営革新）の事業計画策定を支援するため、芦屋市と連携して創業塾を開催する。中小企業診断士、日本政策金融公庫、近畿税理士会、兵庫県社会保険労務士会と連携して受講者が事業計画策定に必要な経営に関する基本知識の習得ができる講義内容を編成する。芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関、ひょうご産業活性化センター、J R西日本芦屋駅と連携し

て開催周知を行い、潜在的起業希望者に起業機会を提供する。

(目標)

(1) 毎年度、経営計画作成支援セミナーを年2回開催しているが、セミナー受講者を増やすことによって、個別相談会の開催件数と事業計画策定事業者数、経営革新計画の承認の目標件数を下記のとおりとする。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営計画作成セミナー	2	2	2	3	3	4
個別相談会開催件数	10	12	15	18	21	24
事業計画策定事業者数	4	7	10	13	16	20
経営革新計画策定事業者数	2	3	4	5	6	7

(2) 芦屋市等と連携して、潜在的起業希望者の発掘を行い、個別相談会や創業塾を通じて持続可能な創業計画の策定を支援する。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
創業相談件数	60	65	70	75	80	85
創業塾開催回数	2	2	2	3	3	3
創業計画策定事業者数	2	4	6	9	12	15

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題、今後の取組み)

当会はこれまで、事業計画策定を支援した小規模事業者や創業者からの事後相談には応じてきたが、あくまで相談があった場合に留まり、能動的に進捗状況を確認して提案していく活動は、個々の職員の裁量に委ねられていたため、追跡調査や効果の検証というものが不十分であった。

そこで、今後は定期的に小規模事業者や創業者の計画遂行状況を聴き取り、事業計画の遂行を後押しできる支援施策の紹介や、計画遂行が困難になった時に中小企業診断士等の専門家を交えて改善案を共に検討していく体制を整える。また、販路開拓や創業等で効果があった事業計画の事例を他の小規模事業者へ紹介していくことで、事業計画策定に関心が低い小規模事業者に対し、意欲を喚起し、第二創業等の希望者が増加するように取り組む。

(事業内容)

(1) 実施支援の内容

①課題解決支援

経営指導員が計画と進捗の差異を聞き取り、目標に達していない場合は遂行を阻害する課題を抽出して解決方法を提案する。課題の抽出や解決方法が困難な案件に対しては、専門家派遣を活用し、

必要に応じて事業計画の修正を行う。

②補助金申請支援

有用な事業計画を持つ小規模事業者に対して、持続化補助金、ものづくり補助金等の制度を紹介し、事業計画の遂行と補助金の対象目的が合致すれば、申請に必要な事業計画の策定を支援する。採択後は経営指導員が補助事業計画の遂行状況を確認し、報告時に不備・不足がないよう、必要な助言指導を行う。

③資金調達支援

事業計画を遂行するにあたり、資金調達が必要な小規模事業者に対して、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」等の各種融資制度を紹介し、希望者の申込みを支援する。借入後の事業者に対しては、経営指導員が計画の進捗状況を調査し、返済に支障がある経営状況であれば、必要に応じて日本政策金融公庫と専門家を交えて助言指導を行う。

④創業者支援

創業後に伴う各種手続き（開業届、年末調整、確定申告、労働保険等）の実行状況を確認し、申請書等に不備・不足がないよう助言指導する。

(2) 実施支援の頻度

経営指導員4名が中心となって、巡回・窓口・電話・電子メール等の手段によって事業計画を策定した小規模事業者の進捗を下記の頻度で遂行状況を確認する。

- ①事業計画を策定した経験がある小規模事業者 四半期に1回以上
- ②創業直後や初めて事業計画を策定した小規模事業者 月1回以上
- ③設備投資の前後等、進捗を密に確認する必要がある時期の小規模事業者 週1回以上

(3) 実施支援の事例紹介

当会が実施した事業計画策定支援の取組み事例を支援対象者の許諾する範囲で当会ホームページや会報で紹介し、芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関（池田泉州銀行、尼崎信用金庫、但馬信用金庫、みなと銀行）に周知協力を依頼して誰もが閲覧可能な状態とする。

(目標)

事業計画策定後の進捗確認を定期的実施し、計画が円滑に遂行できるよう、支援をする。目標を達成して経営力を強化できた事例を周知することで、周囲の意欲を喚起し、事業計画を策定したい小規模事業者の裾野を広げる。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画実施支援事業者数	8	14	20	27	34	42

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題、今後の取組み)

当会はこれまで、芦屋市や市内大型商業施設が実施している消費者を対象にした需要動向調査の報告書を手に入れている。しかしながら、得られる情報は芦屋市や対象商業施設の全体の調査結果であり、小規模事業者の個別支援に活用する情報としては具体性が不足していた。

そこで、商工会職員と専門家が協働して小規模事業者を対象にした芦屋市商工会独自の調査を実施し、特長のある品揃えやサービスを有する魅力ある個店の創出につながる提案を行う。

(事業内容)

【芦屋の需要と供給ギャップ調査】の実施

小規模事業者とその顧客双方に「製品やサービスを消費者がどう感じているか」、「消費者が求めるものは何か」の調査を実施し、両者のギャップをあぶり出す。小規模事業者は得られた調査結果から課題を発見し、事業計画に取り組むことで、自身の経営が持続的に発展していくことを目指す。

(1) 支援対象者の選定

小規模事業者を対象に「芦屋の需要と供給ギャップ調査」(以降「ギャップ調査」と略す)の説明会を実施する。説明会参加者の中から趣旨を理解して賛同する小規模事業者を選定する。

(2) 情報の収集

(調査方法)

- ①小規模事業者と顧客の双方を調査対象とする。
- ②双方への質問はギャップを照合できるよう、同じ内容とする。
- ③小規模事業者には商工会・専門家が直接ヒアリングを実施する。
- ④顧客には一定の回答期間を設けてアンケート用紙を配布する。
- ⑤アンケートに回答した顧客の中から座談会形式でヒアリング調査を実施する。

(収集項目)

収集項目として飲食店の一例を挙げる。個店とその顧客に下記項目のアンケートを行う。

個社、顧客それぞれに対する質問は相手の立場に合わせた表現とする。

例「商品－顧客からの希望－顧客にとっての最高のメニュー」の項目の場合、

顧客側への質問：「あなたにとって当店で最高のメニューは？」

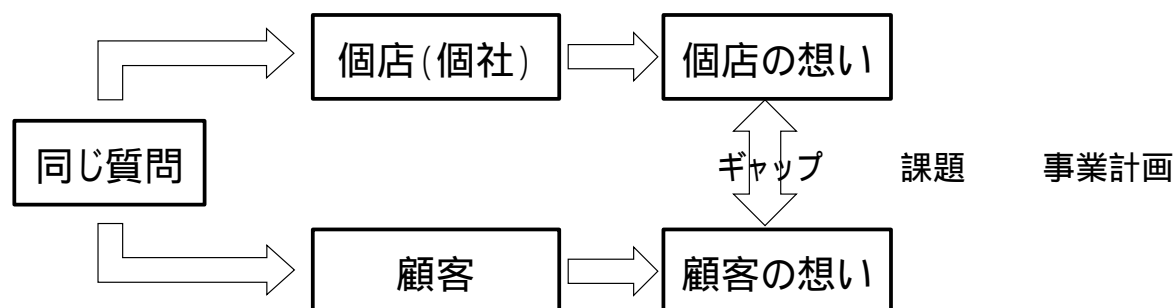
個店側への質問：「あなたが当店メニュー中で顧客に最も支持されているメニューは？」

大項目	中項目	小項目	項目例
質問相手の属性	基本属性、		性別、年齢
	お店との関係		お店利用頻度、お店利用期間
商品		評価	味、温度
		顧客からの希望	顧客にとっての最高のメニュー
値段		評価	コストパフォーマンス
		顧客からの希望	顧客にとっての最高のコストパー

			マンス
営業時間		評価	営業時間の長さ、営業時間そのもの
		顧客からの希望	営業時間をどうして欲しいか
情報提供		評価	欲しい情報
		顧客からの希望	情報提供の頻度で希望するのは
店舗の雰囲気	店内	評価	明るさ、静かさ
		顧客からの希望	どこが最も気に入っているか、その理由
	店の外観	評価	店頭の清潔さ、お店周辺
		顧客からの希望	どこが最も気に入っているか、その理由
店員さんの接客	来店時	評価	店員さんの挨拶
		顧客からの希望	期待する接客
	注文時	評価	注文から品だしまでの時間
		顧客からの希望	期待する注文から食事が出るまでの時間
	お勘定から退店	評価	会計を素早く済ませてくれるか
		顧客からの希望	期待する処理時間
全体	顧客からの希望	期待する店員さんとの関係性	
顧客感動			期待を超えるサービスは
顧客共感			店舗が掲げる取組に対する理解

(3) 情報の整理・分析

第一に個店向けと顧客向けの調査結果の2種類に分けて整理をする。双方の結果を同じ質問項目同士で照合し、個店とその顧客とのギャップをあぶり出す（ギャップイメージは下図に示す）。



顧客への座談会形式のヒアリングはアンケート用紙で聴き取れなかった行間を読み取るために実施

し、より精度の高い顧客ニーズ掘り起こしに繋げる。収集した調査項目によって得られた消費動向等の内容を分析し、経営指導員と中小企業診断士等の専門家が連携して、需要動向資料を作成する。

(4) 活用提案

分析結果からあぶり出された現状の「個店側と顧客側とのギャップ＝問題点」を小規模事業者を意識してもらい、事業計画にギャップを課題として挙げ、改善に取り組んでもらうよう提案する。

(目標)

- ①ギャップ改善を提案し、特長のある品揃えやサービスを有する魅力ある個店を創出する。
- ②ギャップ改善を実施した個店の取組み事例をニュースレターや公式 HP 等で紹介し、新たにギャップ調査を希望する意欲的な小規模事業者を支援する。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ギャップ改善提案数	未実施	4	8	10	12	14
ギャップ改善を実施する事業者数	未実施	4	8	10	12	14

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題、今後の取組み)

当会はこれまでセミナーや個別相談会を開催し、中小企業・小規模事業者の商品力やサービス力の向上等に対して、重点的に支援を実施してきたものの、販路開拓につながる出口戦略の支援が不十分であった。今後は小規模事業者の販路開拓に寄与する為、商談会・展示会等への出展支援、近隣施設への商品展示支援、情報発信支援を通じて商談・成約につながる小規模事業者数を増加させる。

(事業内容)

(1) 商談会、展示会等への出展支援

- ①情報提供 支援対象者に合った商談会・展示会などの開催情報を適宜提供する。

- 例 ・ニッポン全国物産展 地元で認知度の高い食品を扱う小規模事業者
- ・ギフトショー 販路開拓に意欲的な小規模事業者
- ・国際フロンティア産業メッセ 海外展開を検討している小規模事業者

- ②セミナー、個別相談会の開催

商談件数、成約率を高めるため、プレゼンセミナーや個別相談を通じてプレゼン資料の作成力やバイヤーとの交渉力が身につくよう小規模事業者を支援する。

(2) 地域の逸品等の商品展示に意欲的な施設紹介

近隣の企業ミュージアム等に芦屋ならではの商品力を持つ小規模事業者を紹介する。

(3) 情報発信支援

①独自開発アプリ「芦屋歩記（あしやあるき）」の活用

現在、芦屋市の地方創生加速化交付金を活用して「芦屋歩記」というスマートフォンアプリを当会と芦屋市が共同開発中である。日々の経営指導の中で、魅力ある商品・サービスを持ちながら情報発信が不足しがちな小規模事業者に対して、本アプリを提供する。本アプリは、市外の方には芦屋市への訪問や移住の促進、市内の方には芦屋市の魅力の再発見のきっかけを作り、商業や芦屋市の活性化を目的としている。特に、ポケモンGO等スマートフォンのAR技術（拡張現実）が不特定多数の消費者に広く利用されている点に着目し、商業目的以外で芦屋市に訪れた方をも見込み顧客となるような仕組みを設計し、小規模事業者のビジネスチャンス獲得を目指す。

以下に提供する機能と提供する相手、期待する効果をまとめる。

提供する機能		提供する相手	期待する効果
店舗情報登録機能		小規模事業者	情報発信、認知度向上
集客支援機能（スタンプラリー、AR等）		管内を訪れる消費者（見込み顧客）	商店への集客、売上向上
アンケート機能	アンケート	消費者	需要動向の把握、最終的には事業計画への反映
	集計結果	小規模事業者	

②セミナー、個別相談会の開催

小規模事業者が新たな需要の開拓につなげる情報発信のスキルを高めるため、ホームページやソーシャルメディア等の活用、POP広告、ニュースレター等のセミナーを開催し、個別相談を通じて具体的な指導・助言を行う。

③動画作成、発信支援

小規模事業者がYouTube等に自社の商品やサービス等を動画で発信できる機会を提供するため、下記のとおり取組み、当会自らが発信拠点としての機能を高める。

- ・動画作成に必要な基本技術と知識を習得するセミナーを開催。
- ・撮影技術を持つ地元業者と連携して近隣のスタジオで撮影から発信までを指導。
- ・個社のECサイトまで誘導できるよう、当会ホームページ、YouTube等の動画閲覧サイトで作成動画を発信する。

(目標)

商談会・展示会等への出展支援、近隣施設への商品展示支援、情報発信支援を通じて商談・成約につながる小規模事業者数を増加させる。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
商談会・展示会等への出展事業者支援数	5	5	20	30	40	50

商談・成約につながる事業者数	2	3	5	7	10	15
近隣施設への商品展示支援事業者数	未実施	未実施	5	10	15	20
商品展示につながる事業者数	—	—	1	2	3	5
情報発信支援をする事業者数（アプリ）	未実施	200	400	500	550	600
新規客の獲得累計数（1事業者平均）	—	10	20	30	40	50
情報発信支援をする事業者数（動画）	未実施	セミナーのみ実施	10	12	15	20
商談・成約につながる事業者数	—	—	1	2	3	5

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み

（現状と課題、今後の取組み）

芦屋市は近隣地域に比べ購買力の市外への流出が顕著であるという課題を踏まえ、市などの関係機関と連携しながら、観光振興や地域のにぎわい創出を手掛ける事業を実施する。

事業を通じて芦屋市の観光資源や個店の魅力を発信し、イベント以外の日常時に市外からも芦屋を訪れたいと思う人が増えるように取り組む。具体的には、芦屋市や芦屋観光協会が実施する観光振興のためのイベント運営に人的・資金協力等を積極的に行う他、芦屋市商業活性化対策協議会の運営事務局として商店街等のイベントへ助成し、地域のにぎわい創出に寄与することとする。また、商工会独自の集客イベントを毎年秋に実施し参加店舗への集客と情報発信を支援していく。

（事業内容）

（１）あしやさくらまつり

芦屋市が毎年4月上旬に芦屋川畔で実施する「あしやさくらまつり」の運営に協力する。本部ブースで商工会報を配布、ステージ上で協賛企業を紹介する。過去の実績から2日間で約16,000人の来場が予想され、市内の魅力ある商品やサービスを有する個店が認知される機会を高める。

（２）あしや秋まつり

芦屋市が毎年10月中旬に小学校運動場で実施する「あしや秋まつり」の運営に協力する。本部ブースで商工会報を配布、ステージ上で協賛企業を紹介する。また、会員企業の中から商品を選定し、賞品が当選するイベントを実施する。過去の実績から約7,000人の来場が予想され、市内の魅力ある商品やサービスを有する個店が認知される機会を高める。

(3) 芦屋みどりの音楽祭

芦屋観光協会が毎年10月下旬にJR芦屋駅周辺で実施する「芦屋みどりの音楽祭」の運営に協力する。ステージ上で商工会イベントをPRし、本部ブースでパンフレットを配布する。過去の実績から2日間で約15,000人の来場が予想され、イベント参加店舗への集客が期待できる。

(4) 市内商店街イベント

市内商店街等の団体が自主的に実施するにぎわい創出イベントに対して、新規イベントの継続を支援していくため、費用を一部助成する。

(5) 芦屋市商工会 集客イベント

平成24年度から地域活力増進事業として取り組んできた消費促進イベント「芦屋ブランド食べつくしグランプリ」の後継となる事業を実施する。芦屋市、JR芦屋駅、芦屋観光協会、市内商店会と連携しながら相互にイベントをPRし、市内外からの集客力をアップさせる。

(目標)

(1) 初期段階の商店街イベントに対する助成を行い、持続可能な集客効果の高いイベントを育て、地域活性化を図る。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
商店街等団体数	7	7	7	7	7	7
イベント事業数	10	10	10	10	10	10
延べ来街者数	15,700	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
支援金額	90万	90万	90万	90万	90万	90万

(2) 商店街等の組織団体や観光施設と連携して商工会の集客イベントを実施し、参加店舗の集客、売上拡大を支援するとともに、地域一体となって芦屋の魅力を発信できるよう、連携の数と質を深めていく。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
連携団体・施設数	2	3	5	6	7	8
参加店舗数	47	60	70	80	90	100
応募総額	1,020万	1,400万	1,500万	1,600万	1,700万	1,800万
応募者数	1040	2,000	2,200	2,400	2,600	2,800

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

本会が主体となって地元金融機関を中心とした市内の認定支援機関が集まる認定支援機関連絡会議を開催する。小規模事業者を支援していくことで地域の活性化につなげていく目標を共有し、小規模事業者の新たな需要の開拓につながる支援ノウハウ、支援施策、融資制度、経営分析、資金調達事例等について情報交換し、連携を深めていく。

日本政策金融公庫との連絡会では、当会の他、尼崎商工会議所、西宮商工会議所、宝塚商工会議所の経営指導員が出席する。従来の地区内の経済動向に加え、経営発達支援計画の内容、進捗状況や外部専門家の相互紹介の可能性も含めて意見交換をする。他地区の事例で本会の経営発達支援計画においても効果が期待できる部分は見直し案に採り入れる。

認定支援機関連絡会議、日本政策金融公庫との連絡会の実施を重ねることにより、小規模事業者の経営課題解決に向けて、役割に応じて迅速に相談しあえる人的ネットワークを構築する。

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
認定支援機関連絡会議	1	2	3	4	4	4
日本政策金融公庫との連絡会	2	3	3	3	3	3

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営指導員は資質向上を図るため、全国商工会連合会や兵庫県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業庁等が主催する「認定支援機関研修」や中小企業大学校の主催する研修に年1回以上受講する。研修は各経営指導員が自身の経験とスキルを考慮して、小規模事業者の販路拡大につながる内容のものを選択し、経営力向上に貢献できる支援能力を高めることとする。

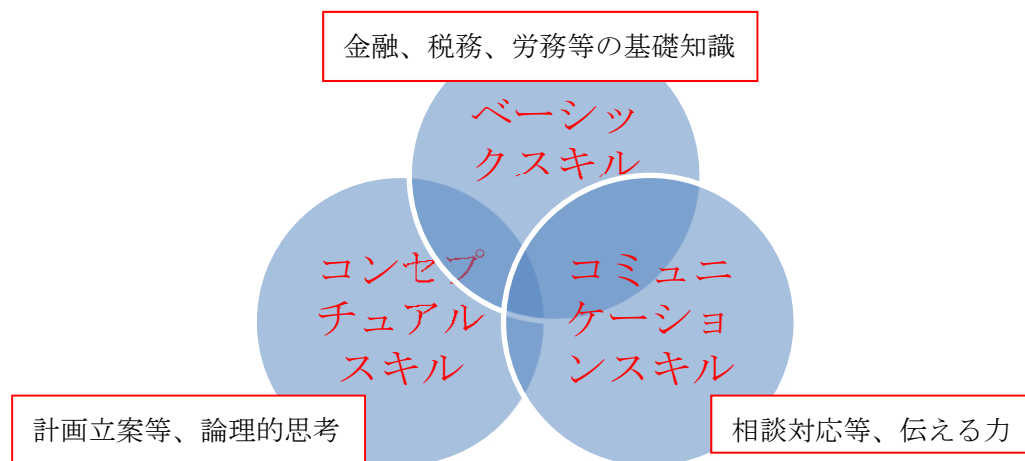
補助員についても、兵庫県商工会連合会が主催する経験年数に応じた研修に参加し、職域に対応した能力を向上させる。また、経営指導員が持つ知識、職場における役割、事業者への接し方、支援計画の立案等、日常業務の場を通して継続的に指導、助言するように取り組むこととする。

商工会職員は定期的な異動に伴い、地元の歴史や業歴の長い小規模事業者の実績に対する情報が不足しがちである。また、小規模事業者に対して直接支援、指導していく支援スキルの得意分野にもばらつきがある。これを補うために、経営指導員4名が機会を設けて相互理解を深め、情報を共有していく必要がある。これまで、毎週月曜日に全体朝礼を行い、スケジュールの共有を図っていたが、今後は巡回先や相談指導で得られた情報交換も含めた内容に拡大する。

内部での能力開発の手段として、下図のとおりスキルを3つに分けて取組み、支援能力の水準を高める。ベーシックスキルに関しては、経営指導員間の個々の得意分野について相互に学び合う機会を設け、事業計画策定にあたっての前提となる知識を深める。コミュニケーションスキルに関しては、事業所からの相談を受けた場合に指導経験の浅い職員が指導経験の深い職員に同席し、聴き取り方、伝え方、提案のタイミング、相談者の反応等を観察し、机上の知識では身につけにくい対人適応力を高める。コン

セブチュアルスキルに関しては、小規模事業者への支援計画を立案する際、複数の職員で仮説を意見交換し、専門家の助言も仰ぎながら、論理的思考力を養う機会を増やす。

高めていきたいスキル



3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

毎年度、本計画に記載事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

○2月中旬

兵庫県中小企業診断士協会から派遣された中小企業診断士に事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を依頼する。

※当会の事業遂行に関わりがない他地区の商工会・商工会議所会員で、経営発達支援計画を理解されている人物に派遣を依頼する。

○3月上旬

当会正副会長・部会長会において実施状況と成果の評価を確認し見直しの方針を決定する。方針に基づき、事務局が中心となって見直し案を作成する。

○3月下旬

事業の成果・評価・見直し案については、理事会へ報告、承認を受ける。

○4月中旬

事業の成果・評価・見直しの結果を当会 WEB サイト <http://www.ashiya-net.or.jp/> で計画期間中、公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制				
(平成28年4月現在)				
(1) 組織体制				
① 実施体制				
	担当事業	統括責任者	主担当	担当者
個社支援	地域の経済動向調査 経営状況の分析 事業計画策定支援 事業計画実施支援 需要動向調査 新たな需要の開拓に寄与する事業 能力開発の取組	経営指導員	経営指導員	経営指導員 経営支援員
地域経済活性化	アシラブグランプリ等 地域活性化事業	事務局長	経営指導員	経営指導員 経営支援員
評価・見直し		事務局長	経営指導員	
② 組織図				
理 事 会	会 長			
	事務局長			
	経営指導員 4 名			
	経営支援員 2 名			
北地区 (2 名)	中央地区 (2 名)	南地区 (2 名)		
(経営指導員 4 名 + 経営支援員 2 名 = 6 名を 2 名ずつ 3 地区の担当を振り分ける。)				

(2) 連絡先

職員数	7名
経営指導員数	4名
住所	兵庫県芦屋市公光町4-28
TEL	0797-23-2071
FAX	0797-32-4177
E-Mail	ask0110ashiyagawa@ashiya-net.or.jp
URL	http://www.ashiya-net.or.jp/

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	平成 28年度 (28年4月以降)	平成 29年度	平成 30年度	平成 31年度	平成 32年度
必要な資金の額	4,100	6,400	6,500	7,100	7,200
講習会開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
資質向上対策費	200	300	300	300	300
調査事業費	1,000	3,000	3,000	3,500	3,500
県連受託事業費	400	600	700	800	900
創業塾開催事業推進費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

会費収入 手数料 各種事業収入

補助金 助成金収入 (国・芦屋市・全国商工会連合会・兵庫県商工会連合会)

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
(地域の経済動向調査に関すること)
○情報の収集 芦屋市をはじめとする行政機関、関連組織が発行する各種調査報告書の活用
○情報の分析 専門家が収集した情報について当会に助言
○情報の提供 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関が当会の分析した調査結果を周知協力
(経営状況の分析に関すること)
○支援対象者の選定 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関、各分野の専門家が当会と協議して選定
○情報の分析 専門家が収集した情報について当会に助言
(事業計画策定支援に関すること)
○経営計画作成セミナーの開催 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関が開催の周知協力 専門家が開催計画の立案と講義内容について当会に助言 開催当日の講義担当者を当会に派遣
○個別相談会の開催 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関が開催の周知協力 専門家が開催計画の立案と相談範囲について当会に助言 開催当日の相談担当者を当会に派遣
○創業塾の開催 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関が開催の周知協力 専門家が開催計画の立案と講義内容について当会に助言 開催当日の講義担当者を当会に派遣
(事業計画策定後の支援に関すること)
○課題解決支援 専門家が当会を通じて相談者から経営課題を聴き取り助言
○資金調達支援 日本政策金融公庫、地元金融機関が当会を通じて相談者から計画内容と資金需要を聴き取り調達方法を助言
○事例紹介 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関が結果事例の周知協力

(需要動向調査に関すること)

- 支援対象者の選定
 専門家が当会と協議して選定
- 情報の収集
 専門家と当会が支援対象者とその顧客にギャップ調査を実施
- 情報の整理・分析
 専門家と当会が収集した情報を照合してギャップを分析
- 活用提案
 専門家と当会が支援対象者に調査結果を報告し改善提案
- 事例紹介
 芦屋市、日本政策金融公庫、地元金融機関が活用事例を紹介

(新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること)

- 商談会、展示会等への出展支援
 独立行政法人中小企業基盤整備機構、公益財団法人ひょうご産業活性化センター等が主催する商談会、展示会の開催情報を当会に提供
 専門家と当会が支援につながるセミナー、個別相談会を開催
- 地域の逸品等の商品展示に意欲的な施設紹介
 兵庫県、芦屋市、地元金融機関が対象事業者と候補施設を当会に助言
- 情報発信支援
 芦屋市と当会が協働してご当地アプリを開発
 専門家と当会が支援につながるセミナー、個別相談会を開催
 専門家と当会が動画発信拠点としての機能を整備

(地域経済の活性化に資する取組み)

- 観光振興や地域のにぎわいを創出するイベントの実施
 芦屋市、市内商店街組織、観光施設等とイベント遂行を相互協力

(他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること)

- 認定支援機関連絡会議の開催
 当会と日本政策金融公庫、地元金融機関等で組織し、小規模事業者支援に関する意見交換

(経営指導員等の資質向上等に関すること)

- 経営指導員等の研修参加
 独立行政法人中小企業基盤整備機構、全国商工会連合会、兵庫県商工会連合会等が小規模事業者の

支援につながる研修を開催

(事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること)

○事業の評価及び見直し

兵庫県中小企業診断士協会が第3者の立場の人材を当会に派遣し、評価及び見直しについて助言

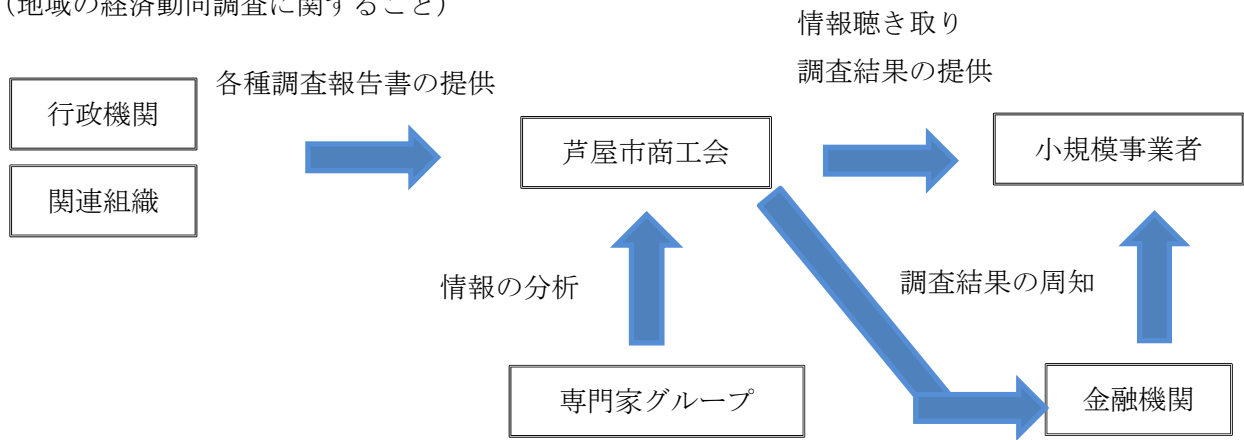
連携者及びその役割

名 称	代表者名	住 所	備 考
兵庫県産業労働部	井戸 敏三 (片山安孝)	神戸市中央区下山手通 5-10-1	行政機関
兵庫県阪神南県民センター	松田 直人	尼崎市東難波町 5-21-8	
芦屋市 (市民生活部)	山中 健 (北川加津美)	芦屋市精道町 7-6 (芦屋市公光町 5-10)	
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (近畿本部)	中島 龍三郎 (小渕 良男)	東京都虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル (大阪市中央区安土町 2-3-13 大阪国際ビルディング 27 階)	関連組織
公益財団法人 ひょうご産業活性化センター	榎本 輝彦	神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル 6 階	
兵庫県よろず支援拠点	— — —	神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル	
全国商工会連合会	石澤 義文	東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル北館 19 階	
兵庫県商工会連合会	志智 宣夫	神戸市中央区花隈町 6-19	
一般社団法人兵庫県発明協会	家次 恒	神戸市須磨区行平町 3-1-12 兵庫県立工業技術センター内	
芦屋都市管理株式会社	松本 博	芦屋市船戸町 4-1-502	
日本政策金融公庫神戸東支店	時岡新一郎	神戸市灘区友田町 3-6-15	
尼崎信用金庫 芦屋支店	畑 亮次	芦屋市東山町 6-16-1	
尼崎信用金庫 阪神芦屋支店	松田 克弘	芦屋市精道町 6-14	金融機関
尼崎信用金庫 打出支店	田中正太郎	芦屋市浜町 9-13	
池田泉州銀行 芦屋支店	亀田 剛	芦屋市大原町 12-2	
但馬銀行 芦屋北支店	里村 佳高	芦屋市東山町 4-12	
みなと銀行 芦屋駅前支店	小野 征治	芦屋市船戸町 5-1	
近畿税理士会芦屋支部	蟬川 寛嗣	芦屋市業平町 6-19 芦屋納税協会内	
兵庫県社会保険労務士会 西宮支部	下妻 正子	西宮市中前田町 1-31 フォル テ山栄 202 号	
一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会	柴谷真治	神戸市中央区東川崎町 1-8-4 神戸市産業振興センター8F	

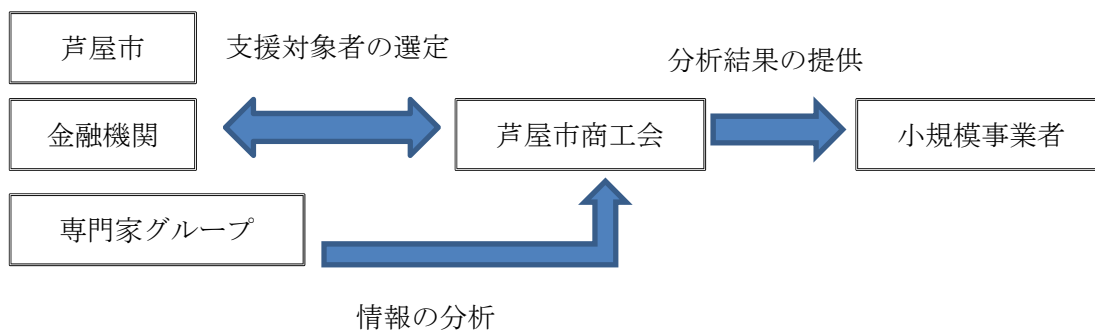
※役割は連携体制図に記載

連携体制図等

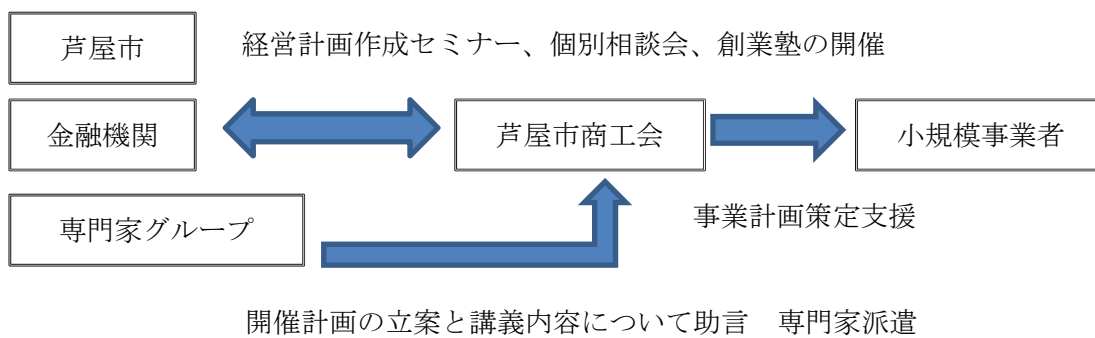
(地域の経済動向調査に関すること)



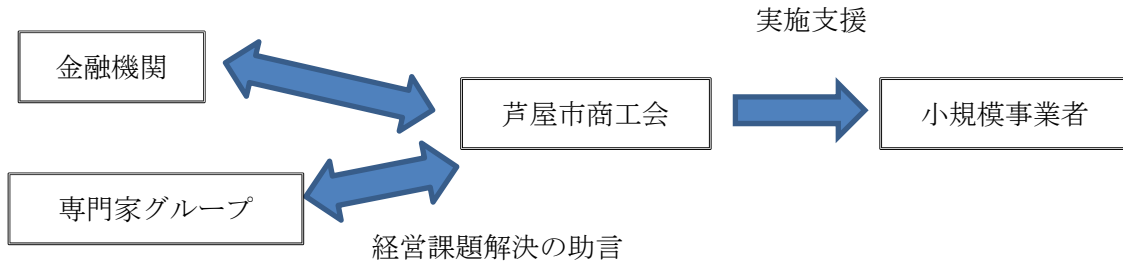
(経営状況の分析に関すること)



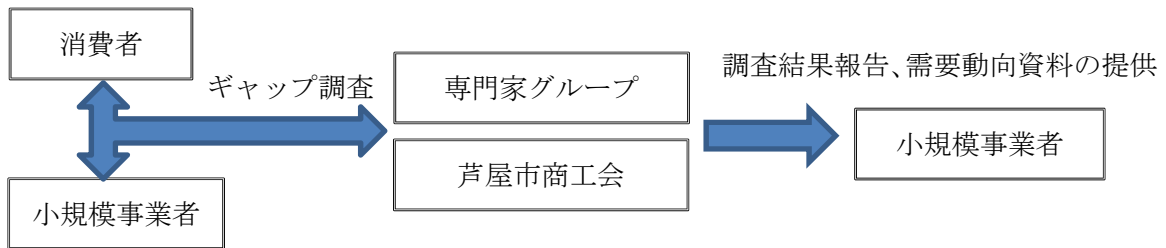
(事業計画策定支援に関すること)



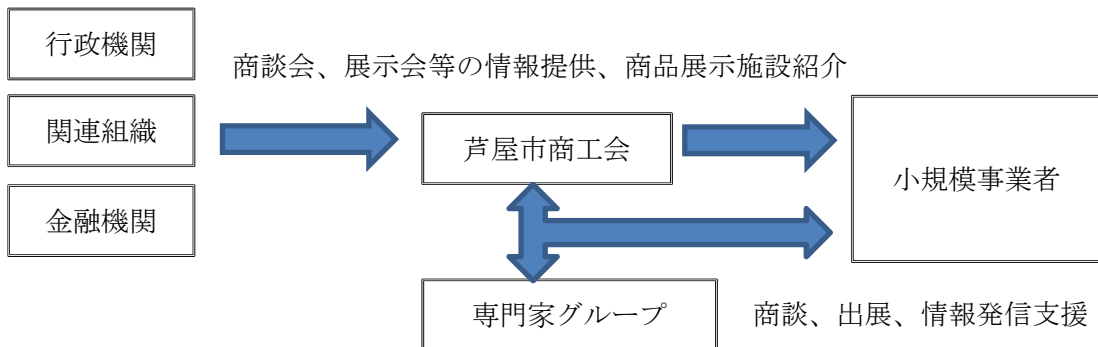
(事業計画策定後の支援に関すること)



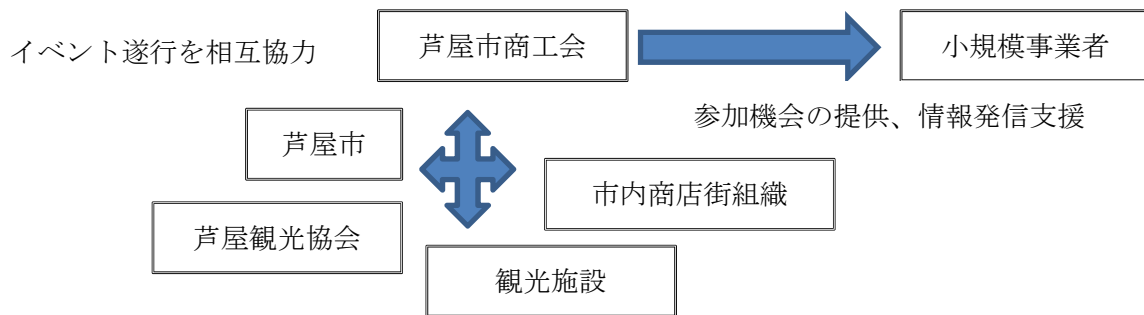
(需要動向調査に関すること)



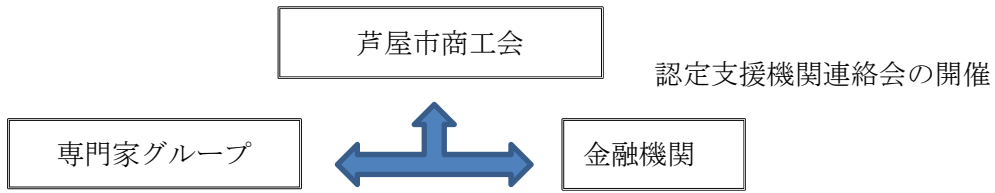
(新たな需要の開拓に寄与すること)



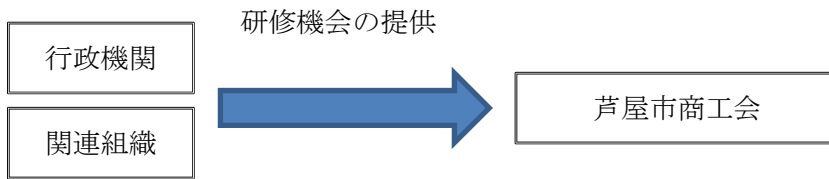
(地域経済の活性化に資する取組み)



(他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること)



(経営指導員の資質向上に関すること)



(事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること)

